VIỆN DOANH TRÍ VĂN HIẾN

Trường Đại học Văn Hiến

<u>TÀI LIỆU MÔN HỌC KỸ NĂNG MỀM</u>

(Lưu hành nội bộ)

KỸ NĂNG

GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ VÀ RA QUYẾT ĐỊNH

Biên soạn: ***ThS. Nguyễn Đông Triều***

Chào các bạn sinh viên thân mến!

Trong một câu truyện tôi đã từng đọc, một cậu bé người Tây Ban Nha, ôm một đống tài sản tích lũy được lên đường đi tìm kho báu theo dấu hiệu trong giấc mơ của cậu. Và trong giấc mơ, kho báu của cậu nằm ở Ai Cập, nơi cậu không biết tiếng nói, không biết đường đi và không biết cả văn hóa của con người nơi đây. Ngày đầu tiên đặt chân đến xứ lạ, cậu đã trao lòng tin và mớ của cải của mình cho một cậu bé Ai Cập biết nói tiếng Tây Ban Nha của cậu khi cậu bé đó là điều duy nhất cậu bám víu vào. Thế rồi, cậu bị bỏ rơi giữa rừng người qua lại, túi trống không, bụng bắt đầu đói. Cậu đứng đó nhìn đoàn người tấp nập đến khi chẳng còn một ai. Cậu không thể tưởng tượng nổi mới sáng kia cậu còn tất cả, bây giờ tất cả là xa lạ với cậu, con người, tiếng nói, cảnh vật và tiền bạc.

Vậy đấy, theo các bạn, các bạn sẽ làm gì khi là cậu bé ấy?

Sau cơn khủng hoảng, ngày hôm sau cậu bắt đầu bình tĩnh. Cậu dạo dọc hàng quán xung quanh đang mở cửa và phát hiện một cửa hàng có đề bảng bằng hai thứ tiếng Ai Cập và Tây Ban Nha. Cậu đã nói với ông chủ rằng, cậu sẽ lau sạch những lọ pha lê trong quầy đang bị bám bụi và chỉ xin được một bữa ăn. Thế là cậu bắt tay vào làm, chăm chỉ, cậu lau bằng chính chiếc áo cậu đang mặc. Cậu đã có bữa ăn như mong muốn và cậu đề nghị được làm việc cho ông chủ với công việc lau dọn, bày biện và bán hàng và cậu chỉ nhận hoa hồng cho những sản phẩm pha lê bán ra…Cứ thế cậu lại có những cách hay để thu hút khách đến với quán. Chỉ một năm sau, cậu đã có đủ tiền và có cả tiếng Ai Cập để tiếp tục cuộc hành trình

Tôi muốn nói với các bạn rằng vấn đề là những thử thách xảy ra hàng ngày, hàng giờ, không tuân thủ theo quy tắc nên dù bạn có kiến thức rộng, bạn vẫn có thể lúng túng trước những điều bất ngờ đó nếu bạn không rèn luyện kĩ năng. Người thành công chính là người có năng lực hóa giải chúng. Cuốn tài liệu "KỸ NĂNG GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ VÀ RA QUYẾT ĐỊNH" được biên soạn nhằm giúp các bạn sinh viên trong cách tư duy và phản xạ trước những vấn đề phát sinh trong cuộc sống lẫn công việc để gặt hái thành công trong mọi hoàn cảnh, nhất là trong bối cảnh kinh tế có nhiều biến động và phức tạp như hiện nay.

VIỆN DOANH TRÍ VĂN HIẾN

MỤC LỤC


TRƯỜNG ĐẠI HỌC VĂN HIẾN
1997
VAN HIEN
UNIVERSITY

1
KỸ NĂNG GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

....

Tổng quan về Giải quyết vấn đề

Quy trình sáu bước giải quyết vấn đề

....

1.1. Tổng quan giải quyết vấn đề

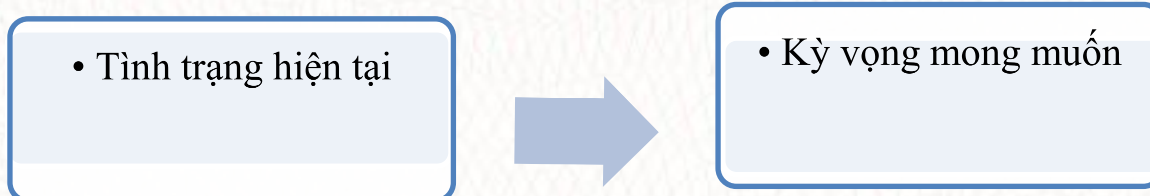
1.1.1. Vấn đề là gì?

"Làm thế nào để tôi trở thành một doanh nhân thành đạt?" "Làm sao tôi có thể về nhà hay đi học hoặc đi làm một cách tiết kiệm thời gian nhất trước tình trạng kẹt xe giờ cao điểm?" Con người ở vào hoàn cảnh nào đó đặt cho mình câu hỏi "làm sao để?" thì nghĩa là chúng ta đang đối đầu với vấn đề. Tham gia vào cuộc thi "Ai là triệu phú", phải trả lời các câu hỏi do ban tổ chức đưa ra, đối mặt với các câu hỏi đó cũng là đối mặt với vấn đề. Được giao một đề án với thời gian giới hạn, đó cũng là vấn đề. Và trong cuộc sống hàng ngày, vấn đề luôn xuất hiện cái quan trọng hơn là cách chúng ta tiếp cận để giải quyết chúng.



Khái niệm: "Vấn đề được mô tả là những tình huống không chắc chắn hoặc khó hiểu, một cái gì đó khó kiểm soát và gây gián đoạn sự tiến triển bình thường, một câu đố hoặc một điều bí ẩn, một nhiệm vụ khó thực thi"

Cũng có thể vấn đề được xem là khoảng cách giữa THỰC TẠI và KỲ VỌNG của chúng ta ở tương lai.



*** Các loại vấn đề:**

Thông thường vấn đề được chia thành 2 loại:

- **Vấn đề sai lệch:** xuất hiện trong trường hợp một cá nhân hay tập thể gặp phải khó khăn cần được tháo gỡ do sự biểu hiện không bình thường.

  Ví dụ:

  - Phòng ban có tỉ lệ nghỉ việc của nhân viên cao gấp đôi
  - Hệ thống dây chuyền bị hư hỏng và không hoạt động
  - Đơn hàng bị trễ do công ty bị mất điện dài ngày

- **Vấn đề hoàn thiện:** là việc cần cải thiện để đạt được một mục tiêu đo lường được.

  Ví dụ:

  - Cần phải giảm cân nặng cho cơ thể
  - Giảm thiểu tỉ lệ sản phẩm lỗi
  - Nâng cao tỉ lệ nhân viên có trình độ đại học

Ngoài ra có quan điểm khác chia vấn đề thành 3 loại:

- **Vấn đề trước mắt**: là khó khăn cần được xử lý ngay tại thời điểm gần với hiện tại.
- **Vấn đề dự báo:** là những khó khăn dự kiến sẽ xảy ra dựa trên tình hình hiện tại.
- **Vấn đề suy diễn:** là những giả định có thể xảy ra trong tương lai nếu tình hình hiện tại thay đổi.

Với mỗi loại vấn đề khác nhau sẽ đòi hỏi ta phải có những nỗ lực, phương pháp khác nhau để tiếp cận và giải quyết.

1.1.2. Các nguyên nhân vì sao vấn đề không được giải quyết

Chúng ta thường có xu hướng giải quyết vấn đề không hiệu quả bởi vì rất nhiều nguyên nhân về chủ quan lẫn khách quan:

- **Không có phương pháp mà chỉ giải quyết vấn đề một cách ngẫu nhiên:** Tâm lý con người có xu hướng đề ra một giải pháp ngẫu nhiên theo kinh nghiệm và đôi khi giải pháp này không phù hợp với những vấn đề mang tính phức tạp.

Ví dụ: Con bạn bị đau đầu, nguyên nhân sâu xa là do lo lắng cho mùa thi sắp tới. Nhưng theo kinh nghiệm, bạn lại cho chúng uống thuốc an thần. Vì thế bạn thấy rằng giải pháp uống thuốc sẽ không hiệu quả.

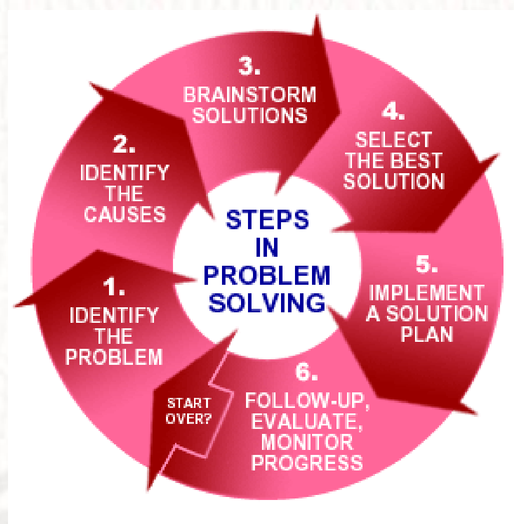
- **Thiếu sự cam kết trong giải quyết vấn đề:** Chúng ta thường có thái độ xem nhẹ những vấn đề nhỏ, cá nhân…Bởi xem nhẹ tầm quan trọng của những vấn đề, ý chí sẽ không có động lực, tìm lý do trì hoãn việc giải quyết chúng. Chỉ khi vấn đề đó gây ra hậu quả nghiêm trọng, con người mới chú ý đến nó; và thông thường ta phải giải quyết một cách gấp rút. Lúc này ta sẽ khó có đủ thời gian để xem xét, nghiên cứu kỹ lưỡng vấn đề, phương án giải quyết dẫn đến việc dễ dàng ra những quyết định giải quyết vấn đề một các vội vàng, phiến diện và kém hiệu quả.
- **Không nhìn thấy được sự liên kết giữa các phần nhỏ một vấn đề:** có những vấn đề phức tạp cần một cái nhìn nhiều chiều mới thấy hết các phần liên kết của nó. Nhiều khi chúng ta chỉ giải quyết những phần nhỏ, phần ngọn của vấn đề nhưng điều này ảnh hưởng các yếu tố khác trong hệ thống. Hệ quả của các giải quyết này là vấn đề chỉ được giải quyết một phần. Trong ngắn hạn ta thấy rằng vấn đề đã được giải quyết, nhưng trong dài hạn thì ta sẽ thấy rằng vấn đề tương tự như vậy, và có thể ngày càng nghiêm trọng hơn, sẽ tiếp tục xuất hiện

cho đến khi ta nhìn nhận ra vấn đề cốt lõi và giải quyết chúng. Do đó khả năng tư duy mang tính hệ thống là một yếu tố mà những người giải quyết vấn đề cần trang bị.

- **Thiếu kiến thức và kỹ thuật cho qui trình giải quyết vấn đề**, hiểu sai vấn đề hoặc sử dụng phương pháp sai trong một vấn đề nào đó cũng là yếu tố làm ảnh hưởng đến kết quả. Khi đó bạn sẽ không thể giải quyết được vấn đề hoặc những giải pháp đưa ra để giải quyết vấn đề có thể lại gây ra thêm những hậu quả nghiêm trọng, tạo thêm vấn đề khác mà ta lại phải tốn nguồn lực để giải quyết những vấn đề phát sinh này.
- **Thông tin không đủ hoặc không chính xác:** Nếu không có đầy đủ những thông tin thì hầu như chúng ta khó có thể đưa ra được những giải pháp thích hợp. Tuy nhiên ta thấy rằng sẽ xuất hiện mâu thuẫn ở đây. Nếu ta chờ có đầy đủ thông tin mới giải quyết vấn đề thì có khi giải pháp của ta đã không còn ý nghĩa, còn nếu ta đưa ra giải pháp trong điều kiện không có đủ thông tin thì có thể những giải pháp đó có thể sẽ là chủ quan, duy ý chí và không hiệu quả. Đây là trường hợp thường gặp trong hoạt động kinh doanh. Đó đòi hỏi những nhà quản lý khi giải quyết chúng phải có những kỹ năng và phương pháp thích hợp mới có thể giải quyết được tốt.
- **Không có khả năng phân tích và sáng tạo:** Những vấn đề khó, phức tạp thường đòi hỏi ta phải phát huy khả năng sáng tạo, hoặc để có thể giải quyết vấn đề hiệu quả chúng ta thường cần những giải pháp đột phá. Nếu chúng ta làm theo những cách cũ thì khó có thể giải quyết những vấn đề mới. Những thói quen cố hữu của chúng ta khi giải quyết vấn đề sẽ làm suy giảm khả năng sáng tạo của chúng ta.

1.2. Quy trình 6 bước giải quyết vấn đề

Đối với những vấn đề đơn giản chúng ta thường có ngay giải pháp ngay lập tức, tuy nhiên đối với những vấn đề phức tạp chúng ta cần dành nhiều thời gian hơn để suy xét và phân tích. Quy trình 6 bước giải quyết vấn đề giúp chúng ta nhìn nhận và giải quyết những vấn đề rắc rối và phức tạp



Quy trình 6 bước giải quyết vấn đề

1.2.1. Bước 1: Xác định vấn đề

a) Đặt câu hỏi đúng cách

Trong thực tế, nhiều vấn đề tồn tại giống như tảng băng trôi, cái mà chúng ta nhìn thấy chỉ là phần nổi, còn phần chìm lớn hơn nhiều mà chúng ta chưa thấy lại có thể mang đến những thảm họa rất lớn. Chính vì vậy, nhà vật lý học lỗi lạc của thế kỷ XX là Albert Einstein đã từng nhấn mạnh tầm quan trọng của việc nhận diện chính xác vấn đề trước khi đề ra giải pháp: "Nếu có một giờ để cứu thế giới, thì sẽ phải dùng 55 phút để xác định vấn đề và chỉ dành 5 phút để tìm giải pháp".

Muốn nắm được sự kiện chính xác, chúng ta phải biết đề ra những câu hỏi chính xác qua cách đào sâu suy nghĩ toàn bộ tình thế mà mình đang phải đương đầu. Bậc thầy thế giới về quản trị Peter Drucker đề cập đến tầm quan trọng của câu hỏi: "Công việc quan trọng và khó khăn không bao giờ là việc tìm được câu trả lời đúng mà là tìm ra câu hỏi đúng".

Vì vậy, để xác định đúng bản chất của vấn đề cần lặp đi lặp lại hàng loạt câu hỏi liên quan đến vấn đề phát sinh cho đến khi nhận ra gốc rễ của vấn đề:

- Hỏi về các thông tin cơ bản của thông tin: đó là cái gì, xảy ra ở đâu, lúc nào, do đâu mà ra và liên quan đến những đối tượng nào.

- Việc giải quyết vấn đề sẽ mang đến lợi ích gì, nếu không giải quyết thì hậu quả ra sao?
- Liệu vấn đề có đáng đầu tư công sức để giải quyết không?
- Đó là một vấn đề đơn lẻ hay là một phần của vấn đề rộng lớn hơn?
- Mục tiêu cần đạt được khi giải quyết vấn đề là gì?

b) Thừa nhận vấn đề

Khi đối mặt với một hiện tượng, chúng ta thường có một trong hai thái độ như sau với chúng: Một là thừa nhận rằng tôi thực sự đang gặp khó khăn, và hai là coi đây chỉ là việc nhỏ.

Ví dụ:

Giám đốc công ty nhận được nhiều phàn nàn của khách hàng rằng khi họ liên lạc với nhân viên công ty vào đầu giờ làm việc thì thường xuyên không gặp được người cần giải quyết. Sau khi quan sát hiện tượng này, giám đốc thấy rằng các nhân viên thường xuyên đi làm muộn.

Để giải quyết hiện tượng này, giám đốc ra quyết định rằng kể từ tháng sau sẽ thực hiện hình thức chấm công mới cho nhân viên. Những nhân viên nào đi làm trễ 5 phút sẽ không được tính 1/2 ngày công và nếu trễ 15 phút sẽ không được tính cả một ngày công đó.

Các nhân viên khi nhận được quyết định của giám đốc về việc chấm công liền có những phản ứng tiêu cực. Họ cũng có nhiều, rất nhiều "lý do khách quan" để biện minh cho việc họ đi làm trễ: cho con ăn sáng, cho con đi học, xe hư, kẹt xe…. Nhưng khi đến ngày đầu tháng sau, bạn biết chuyện gì sẽ xảy ra hay không? Trước giờ làm việc 5 phút các nhân viên đã có mặt đầy đủ, thậm chí có người còn đến sớm hơn nữa, mặc dù trước đây họ là những người thường xuyên đi trễ. Tại sao lại như vậy? Khi họ nhận thức được rằng việc "đi làm trễ" là vấn đề mà họ cần giải quyết, họ sẽ tìm được giải pháp để giải quyết chúng: họ sẽ dậy sớm hơn, cho con đi

học sớm hơn, luôn kiểm tra xe thường xuyên… để đảm bảo rằng họ có thể đi làm đúng giờ.

Một cách rất hiệu quả để ta chú ý đến vấn đề chính là việc thừa nhận là có vấn đề. Mục tiêu của việc thừa nhận vấn đề là để hiểu một tình huống có vấn đề theo hướng tạo mong muốn thay đổi trở nên rõ ràng và được hiểu rõ.

Ở đây vấn đề được làm rõ và chưa thực hiện phân tích tại sao vấn đề lại nảy sinh, cũng như không cố gắng tạo ra bức tranh toàn cảnh của vấn đề. Thay vào đó, điều cần làm rõ ở đây là nói lên được vấn đề ở đây là gì và đó là vấn đề của những người liên quan như thế nào.

c) Phát biểu mô tả vấn đề

Biết cách mô tả tình huống đang phải đối mặt sẽ giúp ta dễ dàng hơn trong việc truy tìm vấn đề thực sự dẫn đến sự việc này. Để làm được điều này, bạn hãy ghi nhớ 2 nguyên tắc sau đây:

Mô tả tình huống theo khía cạnh nhu cầu, sự cần thiết chứ không phải ở góc độ giải pháp: Khi bạn bị sốt cao và đi khám bác sĩ. Có phải là bạn muốn bác sĩ kê đơn thuốc hạ sốt ngay cho bạn hay không? Bạn có thắc mắc và có thể là bực mình, khó hiểu là tại sao bác sĩ có vẻ như không nghe thấy bạn đã nói gì mà lại hỏi bạn có thấy bị đau ở đâu, có bị ho hay không, … trong khi rõ ràng bạn đã nói với bác sĩ rằng BẠN ĐANG BỊ SỐT và MUỐN KHÔNG CÒN BỊ SỐT NỮA?

Ở trường hợp này bạn cho rằng VẤN ĐỀ của mình chính là bị sốt cao và bạn thường mô tả với bác sĩ bệnh tình của bạn theo hướng giải quyết vấn đề bạn MUỐN là hạ sốt. Trong khi đó bạn thấy rằng các bác sĩ chỉ xem đó là TRIỆU CHỨNG, có thể là hậu quả của một nguyên nhân sâu xa hơn mà họ cần phải biết trước khi chữa trị cho bạn. Họ là người được đào tạo, huấn luyện để có thể xác định chính xác được vấn đề thực sự là gì từ những "triệu chứng" như vậy. Bạn chỉ bị sốt đơn thuần hay bị bệnh khác nặng hơn gây nên sốt cao như vậy? Từ đó bác sĩ

mới đưa ra cách giải quyết "tận gốc vấn đề" là đơn thuốc thích hợp để bạn mạnh khỏe trở lại.

Mô tả tình huống theo hướng để mọi người đều góp sức giải quyết, tránh việc mô tả theo hướng chỉ trích hay xác định ai là người có lỗi. Hãy tách vấn đề cần giải quyết với yếu tố trách nhiệm và con người.

Bạn sẽ nghĩ như thế nào với hai cách mô tả tình huống sau nhé:

Ví dụ 1: Trong cuộc họp, giám đốc thông báo: "Phòng Marketing vừa triển khai một chiến dịch bán sản phẩm mới của công ty, kết quả thật không thể chấp nhận được. Doanh thu chỉ đạt được 70% so với kế hoạch thôi. Tôi yêu cầu tất cả các phòng ban tìm cách giải quyết ngay lập tức".

Với cách nói này, nếu bạn là trưởng phòng marketing, bạn sẽ cho rằng câu nói thực sự của cách nói trên của vị giám đốc chính là "đây chính là lỗi của phòng marketing nhé, tôi cho rằng anh không có khả năng giải quyết vấn đề này nên tôi sẽ đưa cho người khác giải quyết". Điều này sẽ thể hiện rằng bạn là người không có năng lực, và vị trí, hình ảnh của bạn trong công ty đang bị ảnh hưởng nghiêm trọng. Do đó bạn sẽ hành động trên cơ sở là chính mình sẽ phải là người giải quyết vấn đề này.

Còn nếu bạn thuộc các phòng ban khác thì sao? "Ô hay, có phải tôi làm sai đâu. Phòng Marketing làm sai mà, sao lại bắt tôi phải giải quyết vấn đề của họ?" Bạn chắc sẽ biết sự việc tiếp theo sẽ như thế nào rồi chứ?

Cũng ví dụ này, cùng một vấn đề, ta hãy xem xét cách phát biểu khác:

Ví dụ 2: Trong cuộc họp, giám đốc thông báo: "Vừa qua công ty chúng ta đã thực hiện tung sản phẩm mới ra thị trường, nhưng kết quả chỉ đạt được 70% mục tiêu đã đề ra. Chúng ta hãy cùng nhau tìm cách giải quyết vấn đề này"

Với cách mô tả như vậy, mọi người bạn sẽ thấy mọi người đều thấy mình có trách nhiệm tham gia giải quyết vấn đề này, chứ không chỉ riêng phòng marketing

như trên. Và sự hợp tác giữa các phòng ban trở nên dễ dàng hơn nhằm hướng đến giải quyết vấn đề chung của công ty.

❖ **Lưu ý:** Ngoài ra trong giai đoạn xác định vấn đề mà bạn đang phải đối mặt, bạn cần lưu ý thêm những điểm sau về tâm lý của chính bạn:

- **Tâm lý cởi mở khi tiếp nhận:** Hẳn là bạn còn nhớ câu chuyện "thầy bói mù xem voi" chứ, đúng không nào? Bạn sẽ phì cười ngay khi nhớ lại truyện này vì bạn biết được con voi nhìn như thế nào và những thầy bói này thật thiển cận, bảo thủ và không chịu chấp nhận quan điểm của người khác. Hãy giữ tâm trí cởi mở để thấy được tổng thể vấn đề mà bạn đang phải đối mặt ở nhiều khía cạnh khác nhau, thậm chí cần phải chấp nhận rằng đôi khi chính bạn là một phần nguyên nhân của vấn đề nữa nhé.
- **Tránh cạm bẫy phủ nhận vấn đề:** Những người biết được kết quả của việc phân tích vấn đề sẽ ảnh hưởng xấu đến họ như thế nào thường sẽ cố gắng tránh nói về vấn đề. Việc phủ nhận sự tồn tại của vấn đề lại có hại nhiều hơn lợi. Vấn đề sẽ không luôn luôn tự mất đi chỉ đơn giản bằng cách phủ nhận chúng. Hơn thế nữa, việc này có thể còn làm suy giảm sự hợp tác nữa. Bạn sẽ nghĩ sao nếu bạn nói với người khác rằng đang có vấn đề xảy ra và họ trả lời bạn bằng một trong những câu như trên. Có phải nó sẽ làm việc hiểu biết lẫn nhau khó khăn hơn đúng không bạn. Đó là bởi vì câu trả lời như vậy thực sự có hàm ý là "quan điểm của bạn sai rồi, bạn cần phải nhìn sự việc khác đi, đừng có khó khăn như thế chứ".

Mặt khác, phủ nhận vấn đề cũng có thể là yếu tố ngăn cản sự thành công. Nó có thể dẫn đến việc ta không tận dụng được tiềm năng có được từ chính vấn đề đó. Thực tế là vấn đề có chức năng quan trọng trong quá trình đạt đến thành công qua chức năng động viên, khuyến khích con người thay đổi hành vi và hoàn cảnh của mình.

1.2.2. Bước 2: Tìm hiểu nguyên nhân

a) Tập hợp dữ liệu

Đây là 3 bước đơn giản giúp bạn định hướng cho việc thu thập thông tin:

- Hãy bắt đầu bằng những gì bạn biết.
- Xác định thông tin còn thiếu
- Tiến hành thu thập thông tin

Trong quá trình thu thập các dữ liệu, sự kiện cần phân biệt giữa thông tin và ý kiến vì ý kiến của mọi người có thể bị ảnh hưởng bởi cảm xúc. Có hai loại dữ liệu là dữ liệu thứ cấp và dữ liệu sơ cấp. Tùy vào mục đích của thông tin và nguồn thông tin tìm được chúng ta nên phân tích như thế nào cho hợp lý.

b) Xác định phạm vi vấn đề

Đó là việc bạn phải đi xác định những yếu tố ảnh hưởng và bị ảnh hưởng bởi vấn đề: ai, cái gì gây ra vấn đề; vấn đề xảy ra tác động tới ai… từ đó bạn đánh giá được mức độ của vấn đề bạn đang đối mặt.

Công việc này cũng bao gồm cả xác định những nhân tố có thể ảnh hưởng tới việc ra quyết định của bạn. khi xác định được những điều này, bạn có thể giúp việc giải quyết được suôn sẻ hơn và loại bỏ những khó khăn cản trở.

c) Phương pháp tìm nguyên nhân vấn đề

- Phương pháp 5 Tại Sao?

Kỹ thuật này được áp dụng phổ biết trong những năm 1970 trong hệ thống sản xuất của hãng Toyota, bằng cách hỏi "tại sao" và "điều gì gây ra vấn đề này" khi xem xét bất kỳ vấn đề nào. Thông thường là câu trả lời cho câu hỏi "tại sao" đầu tiên sẽ lập tức dẫn đến câu hỏi "tại sao" tiếp theo, và cứ tiếp tục như thế. Đối với những vấn đề phức tạp, ta có thể cần nhiều hơn 5 câu hỏi "tại sao?"

Ví dụ:

Phát biểu vấn đề: Những người lao công không dọn dẹp phòng hội nghị lớn mỗi đêm.

Tại sao? ***Tại sao những người lao công không dọn dẹp phòng hội nghị lớn mỗi đêm?***

Trả lời: *Tuần trước, phòng họp đã được khóa cửa sau 5h chiều.*

Tại sao? ***Tại sao phòng họp được khóa cửa sau 5h chiều?***

Trả lời: *Những người bảo quản tòa nhà được yêu cầu khóa cửa vào cuối ca ngày.*

Tại sao? ***Tại sao những người bảo quản tòa nhà được yêu cầu khóa cửa vào cuối ca ngày?***

Trả lời: *Có một nhóm đặc trách đang làm một việc gì đó của công ty và cửa phải được khóa sau khi họ ra về.*

Tại sao? ***Tại sao nhóm này lại muốn khóa cửa sau khi họ về?***

Trả lời: *Họ đang để những biểu đồ kế hoạch trên tường và không muốn các biểu đồ bị người khác xem hoặc bị dịch chuyển do vô tình.*

Tại sao? ***Tại sao họ phải để những biểu đồ đó trên tường?***

Trả lời: *Những biểu đồ khá lớn, họ không muốn phải gỡ chúng xuống mỗi tối và lại treo chúng lên vào mỗi buổi sáng hôm sau.*

Nguyên nhân gốc của vấn đề đã được xác định chưa? ***X*** *Rồi* *Chưa*

Phát biểu lại nguyên nhân gốc: Lao công không dọn dẹp phòng được vì tạm thời họ không được phép vào phòng họp.

Lưu ý: Để triển khai tốt kỹ thuật 5 tại sao này, ta cần lưu ý 3 điều sau đây:

- Bạn không cần có 5 nguyên do khác nhau. Điều ta cần ở đây là "đào sâu" vào một nguyên do.
- Nếu một câu trả lời dẫn đến một sự kiện mà bạn không kiểm soát được, hãy quay lại câu trả lời trước đó để đặt lại câu hỏi tại sao khác.

- Câu trả lời không được nêu lý do vì một cá nhân nào đó. Bạn chắc vẫn còn nhớ là chúng ta đang tìm cách để giải quyết vấn đề chứ không phải là tìm người để truy trách nhiệm đúng không nào.

Nhược điểm: Kỹ thuật 5 Tại Sao là kỹ thuật đơn giản, dễ thực hiện, giúp ta nhanh chóng tìm được nguyên nhân sâu xa của vấn đề, tuy nhiên có một nhược điểm lớn là đi tìm nguyên nhân theo phương pháp tuyến tính, theo một chuỗi sự kiện xác định.Một mặt truy được một nguyên sâu xa của vấn đề, nhưng chỉ là một. Trong khi ta thấy trong thực tế, những nguyên nhân khác cũng góp phần gây nên hiện tượng mà ta đang phải đối mặt thì ta có thể đã bỏ qua chúng.

- Kỹ thuật 5W & 2H



Câu hỏi 5W và 2H

5W&2H là kỹ thuật phổ biến trong ngành báo chí khi các phóng viên tìm thông tin viết bài cho các sự kiện. Người ta hay sử dụng với tên khác là StarBrainstorming hoặc Starbursting. Đây là một phương pháp có tính cấu trúc, chặt chẽ để khảo sát và định rõ một vấn đề bằng cách hỏi hàng loạt câu hỏi cụ thể có liên quan đến một cơ hội hay một phát biểu vấn đề đã được chuẩn bị trước đó.

Chữ 5W và 2H nghĩa là:

What - Việc gì?

Why - Tại sao?

Where - Ở đâu?

Who - Ai?

When - Khi nào?

How did it happen - Sự việc đã xảy ra như thế nào?

How much did it cost - Sự việc đã tốn bao nhiêu chi phí?

Ưu điểm: Sử dụng phương pháp này có phần mất nhiều thời gian hơn nhưng cho thấy nhiều khía cạnh khác nhau về một thực trạng. Phương pháp này có khả năng phần tần vấn đề, và tính ưu việt ở chỗ ta có thể tùy chọn thứ tự các câu hỏi 5W và 2H. Một số người thích bắt đầu với câu hỏi "Ai bị ảnh hưởng?" Những người khác lại không thích hỏi "Ai?" cho tới cuối quá trình khảo sát.

Lập một biểu đồ để khảo sát thông tin sẽ giúp công việc dễ dàng hơn:

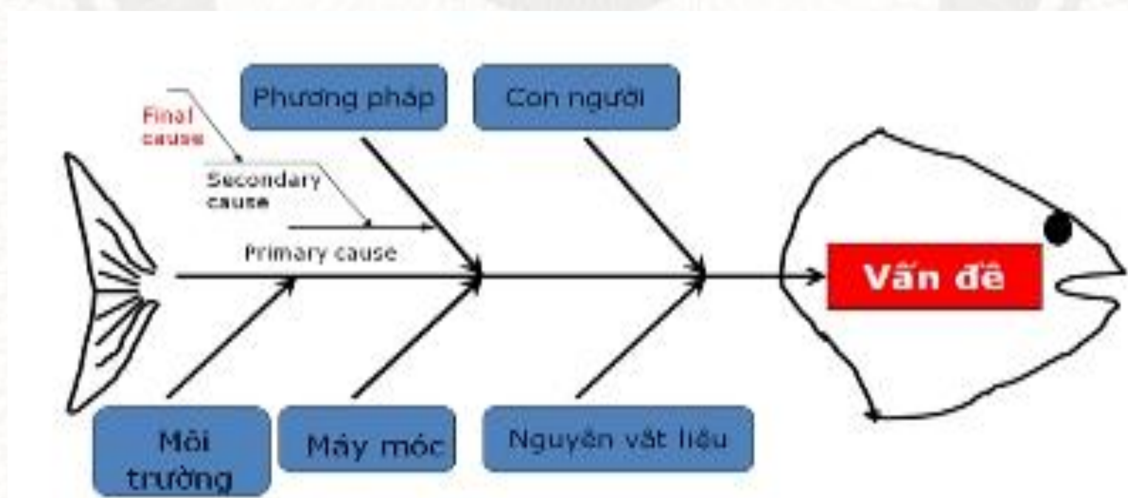
Thực trạng/Vấn đề:	
Tác động lên quá trình:	
MÔ TẢ	
Việc gì	Tại sao
Ai	Thế nào

Khi nào	Mức độ bao nhiêu
Ở đâu	Làm sao khắc phục

d) Biểu đồ xương cá

Phương pháp biểu đồ xương cá (fishbone diagram), hay biểu đồ Ishikawa (Ishikawa diagram), biểu đồ nguyên nhân - kết quả (cause-and-effect diagram), là một phương pháp nhằm nhận diện nguyên nhân vấn đề và đưa ra giải pháp trong quản lý, lãnh đạo. Phương pháp này mang tên một người Nhật là ông Kaoru Ishikawa đưa ra vào những năm 1960. Ông này là người tiên phong về quy trình quản trị chất lượng ở nhà máy đóng tàu của Kawasaki và được xem là một trong những người có công với quản trị hiện đại.

Mục đích của phương pháp này là giúp ta nhìn nhận được tổng thể vấn đề trong mối quan hệ nhân – quả, trong đó hậu quả hay hiện tượng, vấn đề ta đang đối mặt nằm ở vị trí đầu cá, còn các nguyên nhân có thể gây ra hậu quả đó được ghi nhận ở những xương cá.



Để vẽ một biểu đồ xương cá chúng ta thực hiện theo các bước sau:

- **Bước 1:** Nêu tên vấn đề: hãy ghi lại chính xác vấn đề một cách chi tiết (có thể áp dụng 5w: what, who, when, where, how để xác định). Viết vấn đề vào ô bên phải tờ giấy. Sau đó kẻ một đường ngang, chia giấy của bạn ra làm 2. Lúc này bạn đã có "đầu & xương sống" của con cá trong sơ đồ xương cá.
- **Bước 2:** Xác định các nhân tố ảnh hưởng: ứng với mỗi nhân tố, vẽ một nhánh "xương sườn". Cố gắng liệt kê càng nhiều nhân tố càng tốt. Nguyên nhân chính nên đặt trong một cái hộp và kết nối với xương trung tâm (xương sống) bởi một đường nghiêng.
- **Bước 3:** Thêm các nhánh xương phụ cho mỗi nguyên nhân đã được nhập vào biểu đồ (có thể áp dụng các phương pháp 5 Tại Sao, vận dùng trí lực…) cho đến khi tìm được nguyên nhân gốc rễ của nhánh đó.

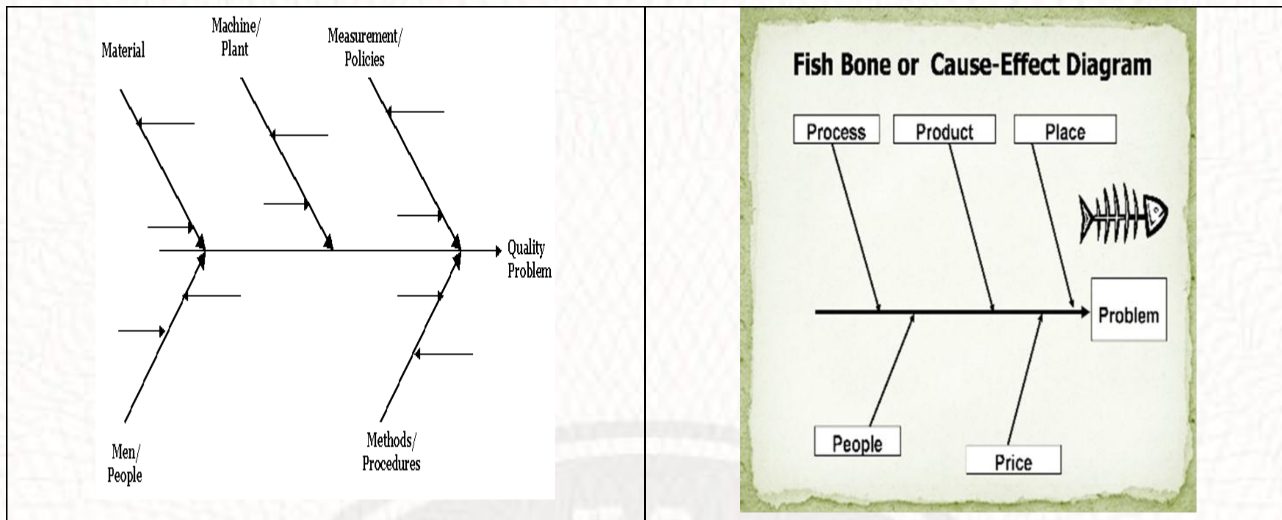
Biểu đồ xương cá sau khi được hoàn tất sẽ cho bạn thấy "bức tranh tổng thể" của vấn đề mà bạn cần phải giải quyết.

Khi áp dụng, bạn hãy chú ý phải linh hoạt trong việc sử dụng xương nguyên nhân chính, thông thường các nguyên nhân chính có thể được xác định theo 5M (trong sản xuất) hoặc 5P (trong dịch vụ), hoặc kết hợp linh hoạt cả hai phương án.

1.2.3. Bước 3: Lập sơ đồ giải pháp

Sau khi đã tìm hiểu được cội rễ của vấn đề, bạn sẽ đưa ra được rất nhiều giải pháp để lựa chọn. Để thu hẹp phạm vi giải pháp, ta cần xác định rõ những đặc điểm cần có của giải pháp:

5M trong sản xuất	5P trong dịch vụ
1. Nhân lực 2. Nguyên vật liệu 3. Máy móc, phương tiện sản xuất 4. Phương pháp 5. Chính sách	1. Sản phẩm 2. Giá cả 3. Phân phối 4. Quy trình 5. Con người



- Mục tiêu mong muốn là gì?
- Mục tiêu tối thiểu nào cần phải đạt được?
- Những điều kiện nào của giải pháp cần phải được đáp ứng

Đừng bỏ qua bất kỳ giải pháp nào mà từng thành viên trong nhóm có thể nghĩ ra, đôi khi những ý tưởng bất chợt lại là giải pháp tốt nhất.Vào lúc này chúng ta cần kiên nhẫn và đừng vội vàng phê bình hay đánh giá các ý tưởng, giải pháp ngay nhé. Có 2 cách để bạn đưa ra nhiều phương án có chất lượng.

- Suy nghĩ sáng tạo:

Là gạt bỏ những định kiến, những kiến thức lỗi thời, cách tư duy theo lối mòn và hành động theo thói quen. Bài học từ những thất bại của bản thân và người khác là nguồn tư liệu tốt nhất cho chất sáng tạo.

- Tận dụng và phát triển tư duy của người khác

Là phương pháp "không lãng phí" nguồn trí lực của các thành viên khi bạn làm việc nhóm. Các bước sau sẽ giúp bạn khơi dậy sự sáng tạo của thành viên:

- Yêu cầu mỗi thành viên trong nhóm tham gia đóng góp ý tưởng.
- Liệt kê mọi ý tưởng được nêu ra.
- Ghi lại ý tưởng.
- Bảo đảm rằng trước khi bạn dừng, mọi ý kiến đều được thông báo đầy đủ.

Bạn thậm chí có thể nói: "Chúng ta hãy lấy thêm một ý kiến nữa từ mọi người".

- Khuyến khích những ý tưởng “điên rồ”.
- Là trưởng nhóm, bạn hãy đóng góp và ghi lại ý kiến riêng của bạn. Ý tưởng đó là nguồn tiếp thêm sinh lực cho nhóm khi nhóm bị đình trệ.
- Khuyến khích những người tham gia phát triển những ý kiến đã được ghi nhận (không bao gồm việc đánh giá, phê phán ý kiến).

Là một nhà quản trị, bạn cần “thân thiện, khuyến khích, chấp nhận phê bình” trước đại hội ý tưởng này.

1.2.4. Bước 4: Lựa chọn phương án tối ưu

Xây dựng các tiêu chí đánh giá cho các phương án là việc làm khó, tùy từng vấn đề khác nhau mà người ta thiết kế các tiêu chí đánh giá khác nhau. Tổng quan nhất có thể có các tiêu chí sau:

- Lợi ích: Liệu giải pháp này sẽ hiệu quả như thế nào, mức độ mong muốn thay đổi khi thực hiện giải pháp. Liệu vấn đề được cải thiện tới mức nào khi thực hiện giải pháp này.
- Nguồn lực: nguồn lực khi thực hiện giải pháp cao hay thấp. Các nguồn lực này bao gồm: Kinh phí, nhân lực…
- Thời gian: thời gian thực thi giải pháp sẽ nhanh hay chậm, cần bao lâu thời gian để thực hiện giải pháp, những tác nhân nào có thể gây trì hoãn.
- Tính khả thi: Phương án này có dễ thực hiện không, liệu có các rào cản nào có thể ngăn trở khi thực hiện phương án hay không?
- Rủi ro: xem xét những rủi ro liên quan đến kết quả mong đợi, những rủi ro có thể xảy ra và mức độ thiệt hại được đo lường như thế nào?
- Khía cạnh đạo đức khi thực thi, liệu có vấn đề về luật pháp hay vấn đề đạo đức cần xem xét không?

Tùy từng vấn đề khác nhau mà mức độ quan trọng các tiêu chí cũng được đánh giá khác nhau. Tùy vào cơ cấu, nguồn lực của tổ chức và mức độ đặc trưng của từng vấn đề mà chúng ta cho trọng số nhất định.

Sau khi đã tổng hợp được các đánh giá trên các phương diện đó, ta cần tổng hợp vào bảng để có sự so sánh, đối chiếu các phương án. Người ta gọi đây là bảng ma trận ra quyết định. Ở công đoạn này, bạn cần quy đổi sự đánh giá ra những con số cụ thể, trên phương diện cụ thể để dễ dàng tổng hợp.

	Tiêu chí 1 (%)	Tiêu chí 2	Tiêu chí 3	Tổng cộng
Lựa chọn A				
Lựa chọn B				
Lựa chọn C				
Lựa chọn D				

1.2.5. Bước 5: Lập kế hoạch và giải quyết vấn đề

Các yếu tố cần lưu ý khi lập kế hoạch giải quyết vấn đề:

- Một kế hoạch trình bày từng bước một hoặc là trình bày các việc cần làm nhất một cách cụ thể để giải quyết vấn đề;
- Kế hoạch liệt kê khả năng, các nguồn lực mà bạn có thể có cho việc thực thi
- Thảo một thời hạn cụ thể trong các hạn mức công việc;
- Xác định rõ tên hoạt động, người chịu trách nhiệm, nguồn lực cần thiết và thời gian hoàn thành nhiệm vụ;

- Kế hoạch cũng bao gồm những rủi ro có thể xảy ra và các cách thức thực hiện giải quyết khi có tình uống xấu

Lưu ý: Ngoài ra, khi lập kế hoạch thực hiện, cần lưu ý các điểm quan trọng sau:

- Quan trọng số 1 - thiết lập MỤC TIÊU SMART
- Quan trọng số 2 - Phân bổ NGUỒN LỰC hạn chế

Khi phân bổ nguồn lực, phải trả lời 3 câu hỏi:

  - ✓ Chúng ta có gì để thực hiện mục tiêu này?
  - ✓ Chúng ta dùng nguồn lực vào những ưu tiên nào?
  - ✓ Nếu có biến cố làm hao hụt nguồn lực, thì mục tiêu nào cần được ưu tiên phân bổ?

- Quan trọng số 3 - Kế hoạch HÀNH ĐỘNG

Kế hoạch hành động trả lời những câu hỏi:

  - ✓ Ai làm? Làm cái gì? Kết quả kỳ vọng ra sao? Bao giờ xong và liên quan đến ai, mục tiêu nào?
  - ✓ Nguồn lực được dùng trong mỗi nhóm hoạt động?
  - ✓ Nếu hoạt động này không như kỳ vọng thì có phương án bổ sung hoặc thay thế nào?

1.2.6. Bước 6: Giám sát và đánh giá

Thẩm tra tính hiệu quả của một quyết định đòi hỏi một cách tiếp cận từ hai phía.

- Một là, bạn phải đánh giá qui trình trên cơ sở đang diễn ra: Việc thực hiện có được tiến hành theo đúng trình tự của kế hoạch hay không? Bạn có đạt được những kết quả mong muốn hay không?
- Hai là, bạn nên thẩm tra tính hiệu quả của toàn bộ quyết định và cả quá trình lấy quyết định nữa

Việc đánh giá quyết định đang được thực hiện có thể tiến hành tốt nhất ở 2 mức độ: chính thức và không chính thức.

- Việc xem xét lại một cách chính thức: vào những ngày còn trong quá trình thực hiện quyết định, và thực hiện nhờ các cuộc họp, kiểm tra đầu ra, biên bản và báo cáo sản xuất.
- Việc xem xét lại không chính thức thường xuyên xảy ra bao gồm việc quan sát và nói chuyện với thân viên tham gia vào quá trình thực hiện: "Công việc diễn ra như thế nào?", "Đến nay có vấn đề gì không?" Các loại tình huống này cũng đưa ra những cơ hội lý tưởng để khuyến khích và giữ nhân viên tiếp tục nhiệm vụ của họ.

Đánh giá và tổng kết kế hoạch: Đây là bước rất quan trọng, sau mỗi lần ra quyết định, bạn cần căn cứ lại các tiêu chí mình đã đưa ra, kết quả mà bạn mong muốn để đánh giá kết quả mà bạn đã đạt được. Hãy thẳng thắn rút ra những kinh nghiệm và bài học để lần sau mình thực hiện tốt hơn. Hai câu hỏi cơ bản của một quá trình ra quyết định hiệu quả bạn cần ghi nhớ là: Cái gì đã tốt rồi và cái gì cần tốt hơn?

2
KỸ NĂNG RA QUYẾT ĐỊNH

....

Tổng quan về Ra quyết định

Các phương thức ra quyết định

Các phương pháp ra quyết định quản trị

....

2.1. Tổng quan về ra quyết định

Ra quyết định là một phần của việc giải quyết vấn đề, là công đoạn gần cuối cùng nhưng lại khó khăn nhất, đòi hỏi bản lĩnh của người đưa ra quyết định đó.



Đối với nhà quản trị, có những quyết định nếu thực hiện đúng thời điểm sẽ tạo nên thành công cho một công ty, đồng thời có thể duy trì vị thế cạnh tranh trên thị trường. Tuy nhiên, cũng có những quyết định sai lầm, làm tổn thật hàng triệu đô la, nhưng quan trọng hơn là phá sản và thương hiệu biến mất khỏi thương trường.

Khái niệm: *Ra quyết định là một phương án được lựa chọn trong số các phương án hiện có. Ra quyết định là một tiến trình xác định các vấn đề hay các cơ hội để giải quyết chúng.*

Quyết định có 3 dạng cơ bản sau:

- Quyết định theo chuẩn

Quyết định theo chuẩn bao gồm những quyết định hàng ngày theo lệ thường và có tính chất lặp đi lặp lại. Giải pháp cho những quyết định loại này thường là những thủ tục, luật lệ và chính sách đã được quy định sẵn.

- Quyết định cấp thời

Quyết định cấp thời là những quyết định đòi hỏi tác động nhanh và chính xác và cần phải được thực hiện gần như tức thời. Đây là loại quyết định thường nảy sinh bất ngờ không được báo trước và đòi hỏi bạn phải chú ý tức thời và trọn vẹn.

- Quyết định có chiều sâu

Quyết định có chiều sâu thường đòi hỏi phải có kế hoạch tập trung, thảo luận và suy xét. Đây là loại quyết định thường liên quan đến việc thiết lập định hướng hoạt động hoặc thực hiện các thay đổi. Chúng cũng là những quyết định gây ra nhiều tranh luận, bất đồng và xung đột. Những quyết định có chiều sâu thường đòi hỏi nhiều thời gian và những thông tin đầu vào đặc biệt. Điểm thuận lợi đối với quyết định loại này là bạn có nhiều phương án và kế hoạch khác nhau để lựa chọn.

2.2. Những sai lầm khi ra quyết định:

2.2.1. Quá dựa tự tin vào kinh nghiệm từ quá khứ

Giáo sư kinh tế Sydney Finkelstein viết trong một cuốn sách của ông rằng "Các lãnh đạo thường dựa vào kinh nghiệm của mình. Điều đó hoàn toàn có thể rất hữu dụng, nhưng thật ra lại rất nguy hiểm. Chúng ta không nên quá đề cao kinh nghiệm, bởi vì những kinh nghiệm có được không hẳn phù hợp với tình hình hiện tại nữa".

Nhận xét này giải thích tại sao lãnh đạo thường có những khó khăn khi họ sang đầu quân cho một công ty khác. Vì, lãnh đạo đã thành công ở công ty cũ không có nghĩa là họ có thể áp dụng những kinh nghiệm có được ở công ty mới.

Chính vì thế, lãnh đạo cần phải có một "tâm lý mở" để có thể cập nhật tình hình, tìm hiểu đồng nghiệp mới cũng như những tài nguyên có trên "đất mới".

Đừng quá áp đặt những phương pháp cũ mà lại trông đợi những kết quả tương tự. Lãnh đạo nên tôn trọng những nhân viên hiện tại của mình và những thay đổi ở nơi làm mới; nếu không sẽ rất dễ mắc lỗi trong quyết định.

2.2.2. Không có mục đích rõ ràng

Khi chưa có mục đích và không mong đợi một kết quả rõ ràng, sẽ rất khó để lãnh đạo có thể ra quyết định đúng. Có một mục đích rõ ràng sẽ giúp lãnh đạo biết được mình mong đợi điều gì rồi mục đích này sẽ dẫn đường cho một quyết định.

Bên cạnh đó, không có mục tiêu chi tiết khiến lãnh đạo mất đi khả năng phân tích rủi ro và ra quyết định khi mà không có cái gì để có thể "soi đường dẫn lối" cho quyết định ấy.

2.2.3. Ra quyết định vội vàng

Đôi lúc chúng ta bị gây sức ép và ra quyết định một cách vội vàng khi chưa suy đoán và có những thông tin hợp lý. Khi bạn đến gần hạn cuối chúng ta thường có xu hướng thỏa hiệp và sẵn sàng ra quyết định, trong khi những quyết định đó có thể trì hoãn được. Biện pháp này có thể nâng cao độ chính xác của quyết định mà bạn đưa ra – theo kết quả nghiên cứu đăng trên tạp chí khoa học Plos One. Tiến sĩ Jack Grinband tại Trung tâm Y tế Đại học Columbia (Mỹ) cho biết việc hoãn đưa ra quyết định cũng cho phép não tập trung sự chú ý vào thông tin có liên quan và tránh bị phân tán chú ý bởi các yếu tố gây xao lãng.

2.2.4. Khung lựa chọn hẹp

Người lãnh đạo nhìn xa trông rộng là "một nhà vô địch của sự thay đổi triệt để với một món quà tự nhiên cho việc dẫn dắt mọi người vượt qua thời kỳ bất an. Những người như vậy thích thay đổi, thu thập thông tin tương đối hẹp, và có thành kiến mạnh mẽ với những hành động "có thể là quá vội vàng chạy theo hướng sai".

Nếu bạn là một nhà lãnh đạo có tầm nhìn xa, bạn nên tìm kiếm các ý kiến và quan điểm của nhóm rộng hơn và "khuyến khích đưa ra chính kiến để nói lên mối quan tâm của họ". Đó chính là cách duy nhất mà bạn có thể có được những quan điểm và thông tin rộng lớn hơn và có thể rất quan trọng cho thành công của bạn.

Một điều bạn có thể làm để đưa ra các quyết định hợp lý hơn đó là không xem mình là người trong cuộc và nghĩ mình chỉ là một người quan sát từ bên ngoài. Nghiên cứu đăng trên tạp chí Khoa học Tâm lý (Mỹ) cho thấy khi bạn nghĩ về sự xung đột trong mối quan hệ từ góc nhìn của người trong cuộc, bạn ít có khả năng đưa ra các quyết định khôn ngoan so với khi bạn nghĩ về cuộc xung đột đó từ góc nhìn của người ngoài cuộc. Với cái nhìn khách quan, bạn có thể xem xét quan điểm của người khác, nghĩ ra các phương án giải quyết vấn đề hoặc cách dàn xếp ổn thỏa.

2.2.5. Thiên kiến xác nhận

Thiên kiến xác nhận (còn gọi là thiên kiến (thiên lệch) khẳng định) là một khuynh hướng của con người ưa chuộng những thông tin nào xác nhận các niềm tin hoặc giả thiết dễ thấy. Con người biểu hiện thiên kiến này khi họ thu thập hoặc ghi nhớ thông tin một cách có chọn lọc, hay khi họ diễn giải nó một cách thiên vị. Ảnh hưởng của thiên kiến xác nhận mạnh hơn đối với các vấn đề liên quan tới cảm xúc, hoặc những đức tin đã ăn sâu vào tâm thức. Người ta cũng có xu hướng diễn dịch bằng chứng không rõ ràng để ủng hộ cho lập trường có sẵn của họ. Sự tìm kiếm bằng chứng, giải thích và ghi nhớ một cách thiên vị cũng được viện dẫn để giải thích những gì họ cho là đúng.

2.3. Các phương pháp ra quyết định quản trị

Sau đây là nội dung chia sẻ về những phương pháp cụ thể khi ra quyết định quản trị và những ưu – nhược điểm của từng phương pháp.

2.3.1. Phương pháp độc đoán

Phương pháp độc đoán là khi bạn tự quyết định hoàn toàn và sau đó công bố cho nhân viên.

Khi bạn ra một quyết định không được ưa thích, bạn có thể cố gắng thuyết phục nhân viên về quyết định này, mà không đề nghị đối thoại hoặc tranh luận.

Ưu điểm

- Tiết kiệm thời gian: do việc ra quyết định chỉ liên quan đến một cá nhân, thường là nhà lãnh đạo, nên quyết định được thiết lập rất nhanh chóng.
- Thuận lợi đối với quyết định theo chuẩn: Theo đó những nhà lãnh đạo thường nắm rõ những quy chuẩn của quyết định nên thường ra quyết định như vậy.
- Lãnh đạo có kinh nghiệm: Trong trường hợp nhà lãnh đạo là người từng trải, có nhiều kinh nghiệm giải quyết những vấn đề - đặc biệt là vấn đề phức tạp - thành công, họ sẽ nhận được sự tín nhiệm của nhân viên trong công ty hay thành viên trong nhóm. Khi đó những quyết định mang tính độc đoán của họ sẽ ít gặp phản đối hơn và mọi người thường có xu hướng chấp thuận phương án mà nhà lãnh đạo đưa ra.

Nhược điểm

- Nhân viên ít quyết tâm: Đây là nhược điểm lớn nhất của phương pháp này. Bạn hãy chú ý rằng trong thực tế, việc ra quyết định chỉ là một giai đoạn trong toàn bộ một quá trình lớn hơn. Vấn đề quan trọng là việc thực thi quyết định đó sẽ được thực hiện như thế nào. Một khi nhân viên cảm thấy rằng họ bị bắt buộc làm theo ý kiến, quan điểm hay chỉ đạo của người khác mà họ cho rằng quyết định đó là không phù hợp thì liệu rằng họ sẽ hiểu rõ cần phải thực hiện như thế nào, họ có động lực để thực hiện quyết định đó hay không.
- Nhân viên dễ bất mãn: Khi nhà lãnh đạo áp dụng phương pháp ra quyết định độc đoán này, trong công ty hay trong nhóm sẽ xuất hiện hai nhóm nhân viên có cách ứng xử hoàn toàn trái ngược nhau.

Nhóm thứ nhất: bạn sẽ thấy đây là những người ung dung tự tại, không lo lắng gì và rất vui vẻ. Họ không cần phải suy nghĩ gì về công việc, nhiệm vụ của họ do đã có người lãnh đạo gánh vác hết. Khi gặp bất kỳ khó khăn nào, họ đều hỏi người lãnh đạo giải pháp để giải quyết vấn đề đó mà không cần phải suy nghĩ gì cà.

Nhóm thứ hai: là những thành phần bất mãn trong nhóm hay tổ chức. Đây là những thành viên có những ý kiến, sáng kiến của họ không được nhà lãnh đạo quan tâm, xem xét. Họ không có quyền tham gia vào quá trình ra quyết định. Ngay cả trong quá trình thực hiện, khi gặp bất kỳ khó khăn nào họ cũng không có quyền tự quyết mà phải trông chờ quyết định từ nhà lãnh đạo. Điều này tạo nhiều áp lực về tinh thần lên các nhân viên. Do đó theo thời gian, tinh thần, thái độ của nhóm thành viên này càng đi xuống và đi ngược lại văn hóa của nhóm, tổ chức mà họ tham gia. Điều ta thường thấy rằng sau một thời gian, các thành viên thuộc nhóm này sẽ rời khỏi tổ chức.

- Công việc liên quan đến 1 người: Một mặt giúp quyền lực tập trung trong tổ chức, nhưng nó mang lại áp lực nặng nề cho nhà lãnh đạo. Các thành viên trong nhóm, tổ chức do không có quyền tự quyết nên mọi vấn đề lớn hay nhỏ, phức tạp hay đơn giản đều được các thành viên trong tổ chức hỏi ý kiến chỉ đạo của nhà lãnh đạo. Nếu sự việc này diễn ra trong thời gian dài, nhà lãnh đạo sẽ bị áp lực công việc lớn, bị quá tải công việc và sa đà vào giải quyết những sự việc vụn vặt, không có thời gian để thực hiện nhiệm vụ, vai trò chính của mình trong tổ chức. Về lâu dài hiệu quả hoạt động của tổ chức sẽ bị đình trệ.

2.3.2. Phương pháp phát biểu cuối cùng

Theo phương pháp này, khi tổ chức gặp phải khó khăn cần giải quyết,nhân viên có quyền thảo luận và đề nghị giải pháp cho vấn đề. Bạn có thể cho phép tình huống được thảo luận theo cách thật cởi mở nhưng ở cuối cuộc thảo luận bạn sẽ tự ra quyết định. Bạn có thể lưu ý hoặc không lưu ý đến những đề nghị này khi ra quyết định.

Ưu điểm

- Sử dụng một số nguồn lực của nhóm: Bạn tận dụng được khả năng của các thành viên trong quá trình thảo luận.
- Cho phép một số sáng kiến: Khi thành viên thảo luận, bạn sẽ quan sát, thu thập và tổng hợp thông tin để dùng làm dữ liệu đầu vào nhằm phục vụ việc ra quyết định của riêng bạn.

Nhược điểm

Nhân viên ít quyết tâm: Bạn nghĩ như thế nào khi nhóm thảo luận phương án giải quyết vấn đề theo một hướng và nhà lãnh đạo ra quyết định theo một hướng hoàn toàn khác?

Ở một khía cạnh, ta có thể thấy về mặt bản chất, phương pháp ra quyết định này không khác gì phương pháp ra quyết định độc đoán. Tuy nhiên ưu điểm rõ ràng của phương pháp này là trước khi ra quyết định chính thức, bạn có điều kiện để hiểu rõ vấn đề hơn, thu thập được nhiều thông tin đa chiều hơn khi cho phép thành viên trao đổi cởi mở về vấn đề; trong khi áp dụng phương pháp ra quyết định độc đoánbạn hoàn toàn phải dựa vào chính khả năng của bạn. Một khi bạn có nhiều thông tin hơn thì bạn sẽ dễ dàng đưa ra được phương án giải quyết vấn đề tốt hơn.

2.3.3. Phương pháp nhóm tinh hoa

Mặc dù tên phương pháp ra quyết định này nghe rất hàn lâm, nhưng đây lại là phương pháp ra quyết định ta thường thấy nhất trong thực tế. Cơ cấu tổ chức phân cấp, phân bậc trong tổ chức thể hiện rất rõ việc triển khai phương pháp ra quyết định này trong tổ chức.

Phương pháp nhóm tinh hoa có sự tham gia của nhà lãnh đạo và ít nhất một người khác vào việc ra quyết định mà không cần tham khảo ý kiến của những thành viên khác trong tổ chức.

Trong phương pháp ra quyết định này, ta thấy có sự phân chia tổ chức lớn thành 2 nhóm nhỏ hơn:

Một nhóm nhỏ gọi là nhóm tinh hoa. Vấn đề ở đây là làm thế nào nhà lãnh đạo có thể lựa chọn thành viên tham gia vào nhóm này? Những thành viên tham gia vào nhóm này là những người mà nhà lãnh đạo cho rằng họ có đầy đủ điều kiện, khả năng để cùng tham gia với nhà lãnh đạo trong quá trình ra quyết định liên quan đến tổ chức.

Ví dụ:

Trong công ty, bạn thấy có phân chia cấp bậc và khi cần giải quyết vấn đề liên quan đến công ty, giám đốc sẽ triệu tập toàn bộ nhân viên để tìm cách giải quyết hay không? Thường là các buổi họp đó sẽ chỉ có sự tham gia của các trưởng phòng, giám đốc chứ không có nhân viên.

Nhóm còn lại là những thành viên trong tổ chức không thuộc nhóm tinh hoa trên. Đây là những thành viên mà nhà lãnh đạo cho rằng họ không có đủ điều kiện, khả năng để ra quyết định liên quan đến tổ chức.

Ví dụ:

Trong các cuộc họp giao ban hàng tuần của tổ chức, ngoại trừ những vị trí quản lý thì các nhân viên sẽ không tham gia. Và khi kết thúc buổi họp, trưởng phòng của bạn sẽ họp nhân viên trong phòng và triển khai công việc mà phòng cần thực hiện trong tuần đến từng nhân viên, từng vị trí.

Ưu và nhược điểm của phương pháp ra quyết định này:

Ưu điểm

- Tiết kiệm thời gian: với việc thảo luận để ra quyết định trong một nhóm nhỏ, ít thành viên thì dễ dàng đi đến thỏa thuận hơn nhiều so với một nhóm lớn hơn.
- Thảo luận cởi mở: Với những thành viên "tinh hoa" đã được lựa chọn, việc thảo luận để tìm ra giải pháp sẽ thoải mái, cởi mở hơn.
- Phát triển nhiều ý tưởng.

Nhược điểm

- Nhân viên ít quyết tâm: Đây là những nhân viên không được tham gia vào quá trình ra quyết định. Tình hình xảy ra cũng tương tự như với phương pháp ra quyết định độc đoán hay ra quyết định cuối cùng ở trên.
- Xung đột vẫn duy trì: Một khi đã xuất hiện hai quan điểm khác nhau về cách giải quyết vấn đề trong tổ chức thì xung đột sẽ xuất hiện. Ở đây ta thấy sẽ có 2 loại xung đột: một là xung đột xuất hiện ngay trong "nhóm tinh hoa" khi ý kiến, quan điểm hay giải pháp của một thành viên trong nhóm này không được xem xét, nhưng xung đột này không nghiêm trọng bằng xung đột giữa các thành viên trong tổ chức với chính "nhóm tinh hoa" đó.
- Ít có sự tương tác giữa các thành viên trong tổ chức và nhóm tinh hoa.

2.3.4. Phương pháp cố vấn

Với phương pháp cố vấn này, bạn tự đặt mình vào vị trí của người cố vấn. Bạn có thể đưa ra một quyết định ban đầu thăm dò và trình bày quyết định này cho nhóm để thảo luận và thu thập dữ liệu. Bạn xem xét cẩn thận và cởi mở ý kiến của nhóm trước khi ra quyết định.

Thường bạn sẽ đi tới quyết định đầu tiên và trình bày quyết định này trước nhóm để thảo luận. Bạn phải có đầu óc cởi mở và cho phép chí trich bạn thay đổi do những lý lẽ mà nhân viên đưa ra. Bạn cũng cho phép người khác cải tiến một cách chi tiết quyết định ban đầu của bạn hoặc, ngược lại, đưa ra đề nghị và ủng hộ cho các quan điểm khác. Quyết định cuối cùng là do bạn đưa ra, có xem xét cẩn thận và một cách cởi mở các quan điểm khác.

Ưu điểm

- Sử dụng nguồn lực cả nhóm.
- Thảo luận cởi mở.
- Phát triển nhiều ý tưởng

Nhược điểm

- Ai là chuyên gia? Vấn đề nan giải đầu tiên là bạn cần phải xác định được rõ ràng khả năng của các thành viên trong nhóm cùng tham gia ra quyết định, vì mỗi thành viên sẽ có những thế mạnh liên quan đến lĩnh vực mà họ hoạt động. Ý kiến của họ trong lĩnh vực đó sẽ rất có trọng lượng, thế còn khi họ phát biểu liên quan đến những lĩnh vực khác thì thế nào? Thành viên khác trong nhóm sẽ phản ứng thế nào nếu họ nghe ý kiến từ thành viên mà cho rằng "không có kinh nghiệm, kiến thức" bằng họ? Do đó để áp dụng thành công phương pháp ra quyết định này, mỗi thành viên cần phải có đủ những điều kiện như kinh nghiệm, kiến thức, và cần được chuẩn bị cả về kỹ năng tham gia.
- Lãnh đạo phải cởi mở. Đây là một điểm cực kỳ khó khăn với nhà lãnh đạo. Nó đòi hỏi nhà lãnh đạo phải phân biệt, phân tách thật rõ ràng hai vấn đề khác nhau là vấn đề liên quan đến con người và sự việc cần phải giải quyết. Nếu bạn không thể phân định rõ ràng hai việc này thì bạn sẽ gặp rắc rối rất lớn khi áp dụng phương pháp này, đặc biệt là khi phương án của bạn bị những thành viên trong nhóm phản đối, hoặc khi mọi người không chọn giải pháp của bạn.

2.3.5. Phương pháp nhất trí

Đây là phương pháp ra quyết định dân chủ nhất. Các thành viên nào trong nhóm đều có quyền đồng ý hay phản đối một phương án giải quyết nào đó một cách dân chủ mà không phải chịu bất kỳ một áp lực nào từ các thành viên khác.

Phương pháp nhất trí có sự tham gia của toàn thể nhân viên vào việc ra quyết định. Một quyết định không thể đạt được cho tới khi toàn bộ nhân viên đồng ý về một quyết định nào đó. Phương pháp này có thể đưa ra một quyết định có chất lượng cao do đầu vào lớn mạnh và phong phú, nhưng có thể tốn nhiều thời gian. Nhất trí là một phương pháp quyết định để sử dụng hết nguồn lực sẵn có của nhân viên và để giải quyết một cách sáng tạo những xung đột và các vấn đề chủ yếu.

Nhất trí rất khó đạt được vì mọi thành viên của nhóm phải đồng ý trên quyết định cuối cùng. Sự nhất trí hoàn toàn không phải là mục tiêu bởi vì rất hiếm khi đạt được, nhưng mỗi thành viên của nhóm nên sẵn sàng chấp nhận ý kiến của nhóm

trên cơ sở tính hợp lý và tính khả thi. Khi mọi thành viên của nhóm đều chấp nhận thì bạn đã đạt tới sự nhất trí, và sự đánh giá này có thể được xen như là quyết định của nhóm. Thực vậy, điều này có nghĩa là một người đơn độc nếu cần thiết có thể cản trở nhóm vì không chắc rằng mọi chi tiết đều được mọi người hoàn toàn chấp nhận. Việc biểu quyết là không được phép. Trong việc ra quyết định dựa vào sự nhất trí đích thân bạn phải tin chắc quyết định là quyết định đúng đắn và đồng ý đi theo quyết định này.

Ưu điểm

- Kích thích sáng tạo.
- Nhân viên quyết tâm.
- Sử dụng mọi khả năng.

Nhược điểm

- Tốn nhiều thời gian, đặc biệt khi nhóm có quá nhiều thành viên thì phương pháp ra quyết định này thường sẽ không khả thi.
- Các thành viên phải có kỹ năng, làm việc theo ê kíp cao

2.3.6. Phương pháp luật đa số

Để hạn chế nhược điểm lớn nhất của việc ra quyết định theo phương pháp nhất trí là hầu như không thể tìm được phương án khi nhóm quá lớn, Phương pháp luật đa số có điều chỉnh nhằm thúc đẩy việc ra quyết định nhanh chóng và khả thi hơn. Phương pháp luật đa số có sự tham gia của mọi thành viên của nhóm trong quá trình ra quyết định bằng cách cho phép mỗi thành viên có một lá phiếu bình đẳng. Nhóm sẽ tiến hành biểu quyết về việc chọn quyết định nào.

Quyết định nhận được từ đại đa số phiếu sẽ thắng và trở thành quyết định cuối cùng.

Ưu điểm

- Tiết kiệm thời gian.
- Cho phép kết thúc các cuộc thảo luận.

<u>*Nhược điểm*</u>

- Thiểu số cô lập. Khi có sự bất đồng về quyết định được lựa chọn thì sẽ xuất hiện xung đội trong tổ chức. Những thành viên rơi vào nhóm thiểu số sẽ có xu hướng hình thành một nhóm nhỏ ngay trong tổ chức và sẽ hình thành những tiểu văn hóa đi ngược lại với văn hóa chung của nhóm. Khi ở vị trí lãnh đạo, bạn cần phải chú ý đến những nhóm nhỏ này để có thể kiểm soát và dẫn dắt họ đi theo mục tiêu chung của tổ chức.
- Quyết tâm trong toàn nhóm không cao.



TÀI LIỆU THAM KHẢO

Người thông minh giải quyết vấn đề như thế nào – Ken watanabe, First New 2012

Quyết đoán – Dan Heath và Chip Heath, Nhà xuất bản Trẻ- 2012

Lại Thế Luyện (2011), Kỹ năng giải quyết vấn đề và ra quyết định, Nhà xuất bản Tổng hợp TP.HCM.

Kỹ năng giải quyết vấn đề - Bộ sách Cẩm nang Business Harvard Review, 2012

